

SPOŁECZNOŚĆ AKADEMICKA A KULTURA WYŻSZEJ UCZELNI

Wiele pisze się dzisiaj o tym, że uczelnie wyższe powinny być wybitne, charakterystyczne, twórcze. Warto się zastanowić, co powoduje, iż niektóre uczelnie są właśnie takie, osiągają lepsze wyniki od innych, stają się bardziej lubiane, popularne, a duży procent ich absolwentów kształci się dalej i znajduje dobrą pracę. Nie chodzi tu tylko o selekcję odbywającą się już przy egzaminach wstępnych (przyjmowani są tylko najlepsi), czy bardzo wysokie wymagania, choć oczywiście wspomniane działania na pewno podnoszą poziom szkoły. Chciałabym zwrócić uwagę także na inne aspekty pracy wyższej uczelni.

Jednym z najważniejszych zadań, jakie stoją przed dydaktyką szkoły wyższej, jest pobudzanie motywacji studentów. Franciszek Bereźnicki¹ uważa, że jeżeli uczeń ma pozytywny stosunek do szkoły, to stosunek ów może objąć konkretne zadanie na lekcji danego przedmiotu. Podobnie pozytywny stosunek do nauczyciela danego przedmiotu podnosi motywację uczenia się tego przedmiotu. Bowiem pozytywny stosunek do któregośkolwiek elementu sytuacji, w której uczeń ma wykonać odpowiednią pracę, łatwo przenosi się na samo zadanie. Wśród zasad dydaktycznych Krzysztof Konarzewski² wyróżnia zasady stosunków społecznych w klasie, a mianowicie: Atmosfera społeczna w klasie wpływa na wydolność uczniów w czasie uczenia się. Atmosfera społeczna w szkole wpływa na atmosferę w klasie.

Jak ważna jest więc na uczelniach swoista kultura, własny klimat i atmosfera, która wytwarza w szkole rytuały, wyznacza preferowane wartości i normy zachowań, układ stosunków z uczniami, pracownikami, rodzicami czy nawet z otoczeniem? W dzisiejszych czasach w każdej uczelni świadomie tworzy się najpierw zestaw celów, misję, a następnie realizując je, buduje się elementy tak zwanej kultury organizacji. Według E. Scheina

„Kultura to całość fundamentalnych założeń, które dana grupa wymyśliła, odkryła lub stworzyła, ucząc się rozwiązywania problemów, adaptacji do środowiska i integracji wewnętrznej. Założenia te zostały na tyle potwierdzone praktyką, że można było je uznać za prawomocne i wpajać każdemu nowemu członkowi grupy jako właściwy sposób myślenia o problemach działania”³.

¹ F. Bereźnicki, *Dydaktyka kształcenia ogólnego*, Oficyna Wydawnicza „Impuls”, Kraków 2001.

² K. Konarzewski, *Sztuka nauczania*, t. 2, PWN, Warszawa 1994.

³ Za: K. Wójcik, *Public Relations od A do Z*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2001, s. 403.

L.J. Mullins⁴ pisze, że kultura organizacji

„stanowi zespół wartości, tradycji, dążeń, przekonań, postaw, które są istotą wszystkiego, co się robi i o czym się myśli w organizacji. Jest ona zasilana przez system obrzędów, rytuałów, wzorców komunikowania się, nieformalnych struktur”.

Na elementy kultury organizacji składają się:

- wspólnie wyznawane wartości i normy,
- wynikające z nich postawy członków organizacji przekładające się na konkretne wzorce zachowań,

- zasady współżycia wewnątrz instytucji,
- atmosfera panująca wewnątrz organizacji,
- filozofia wpływająca na wewnętrzną oraz zewnętrzną politykę.

Kultura organizacji cechuje się następującymi wyznacznikami⁵:

- jest holistyczna – całość to więcej niż suma części,
- jest historyczna – ma związek z historią, dotyczy spraw badanych przez antropologów: rytuałów i symboli,
- jest społecznym konstruktem stworzonym i przekazywanym przez grupę, która zbudowała organizację,
- jest oporna na zmiany.

Ważne jest, aby świadomie tworzyć kulturę w uczelniach wyższych, wszak bez względu na nasze działania kultura zaistnieje, liczy się jednak to, czy będzie ona spełniać wyznaczone przez nas cele, czy też oddziaływać będzie w sposób przypadkowy na studentów i nauczycieli. Kultura organizacji wpływa na stopień identyfikacji pracowników z uczelnią. Identyfikacja uzależniona jest z kolei od indywidualnie tworzonego przez pracowników wizerunku szkoły, co w następstwie warunkuje zaangażowanie nauczycieli. Kultura organizacji jest też siłą, którą można tworzyć i wykorzystywać do własnych działań, chociażby wzmacniając funkcje motywacyjne. W naszej polskiej rzeczywistości finansowe motywowanie nauczycieli praktycznie nie istnieje. Może budowanie etosu szkoły byłoby pewną pomocą w ugruntowaniu przywiązania i utożsamiania się nauczycieli z instytucją, w której pracują.

Pierwszym etapem tworzenia kultury uczelni jest wyznaczenie celów, misji i strategii działań. Kolejnym krokiem jest dostosowanie jej częściowo do rzeczywistości, w tym do cech osobowych pracowników i uczniów, istniejących już w szkole stereotypów, wzorców zachowań, a także zewnętrznych czynników, takich jak elementy kultury polskiej czy kultur lokalnych.

W rzeczywistości najbardziej widocznymi elementami kultury są:

Artefakty

- a) kody behawioralne – należą tu przyjęte sposoby zachowania, a nawet ubioru,
- b) rytuały cenione i świadomie kontynuowane – coroczne rozdawanie świadectw, uroczyste rozpoczęcie roku akademickiego, wręczanie różnego rodzaju nagród, organizowanie cyklicznych imprez, na przykład juwenaliów,

⁴ L.J. Mullins, *Management and Organizational Behaviour*, 1993, za: L. Zbiegień-Maciąg, *Kultura w organizacji*, PWN, Warszawa 2002.

⁵ J. Mikułowski-Pomorski, *Komunikacja międzykulturowa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2003.

c) kody językowe – skróty i metafory używane tylko w danej placówce, zrozumiałe dla wszystkich należących do organizacji,

d) „żywe” opowieści – historie i anegdoty przekazywane z roku na rok, dotyczące zarówno historii, jak i codziennego życia uczelni,

e) artefakty fizyczne – wystrój szkoły, ujednolicone logo i inne elementy CI⁶,

f) bohaterowie – nie tylko ci pozytywni.

Do kultury organizacji należą też, według Edgara Scheina, oprócz przytoczonych tu artefaktów:

– uznawane normy i wartości wybrane przez szkołę, na przykład: wysoko oceniane wykształcenie, zainteresowanie dalszym kształceniem, w tym także samokształceniem, podążanie za szybkim rozwojem i zmianami, określony zestaw układów przełożony–podwładny,

– podstawowe założenia kulturowe – nieświadomie i bezkrytycznie przyjmowane przekonania wybrane przez daną uczelnię, na przykład stosunek do studentów, do otoczenia, dyscyplina pracy.

Wydaje się, że kultura organizacji jest szkole wyższej bardzo potrzebna, chodzi bowiem o wytworzenie silnych związków podobnych niemal do więzi pierwotnych, istniejących na przykład w małych społecznościach. A. Kłoskowska zaliczyłaby zapewne ten typ kultury do tak zwanego pierwszego układu kultury⁷.

Kierowanie się wartościami jest popularne nawet wśród czysto komercyjnych firm nastawionych na zysk. W latach dziewięćdziesiątych przeprowadzono badania⁸, z których wynikało, że:

1) 80% firm posiada skodyfikowany zestaw wartości,

2) 89% uważa, że znaczenie systemu wartości, jako czynnika sukcesu firmy, znacznie wzrosło w kolejnych latach,

3) 82% podaje, że kierowanie się wartościami w codziennej działalności wyraźnie przyczynia się do zwiększenia zysku,

4) tylko 6% menedżerów nie kieruje się wartościami przy podejmowaniu decyzji.

Dobrze zbudowana kultura organizacji przynosi konkretne zyski, zarówno ekonomiczne, jak i wychowawcze.

Wartości i normy nie mogą w uczelni egzystować samoistnie, powinny być świadomie kulturowane, a także spisane z uwzględnieniem tak wartości formalnych, jak i nieformalnych (aby stanowiły odzwierciedlenie prawdziwej rzeczywistości szkoły). Zwłaszcza wartości nieformalne, przez nią wyznawane, stanowią o jej niepowtarzalnej atmosferze, bazującej na osobowościach poszczególnych nauczycieli i innych pracowników. A przecież nie tak dawno zauważono, że właśnie te mechanizmy można wykorzystać w dobrej wierze, tworząc środowisko bliższe nauczycielom i studentom, bardziej im przyjazne.

⁶ CI (*corporate identity*) – „działania zmierzające do ukazania indywidualności, rozpoznawalności, osobowości organizacji, przedsiębiorstwa, grupy itd.” – cyt. za: K. Wójcik, *Public Relations*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2001, s. 116.

⁷ Por. układy kultury w A. Kłoskowska, *Kultura masowa*, PWN, Warszawa 1994.

⁸ A. Zelek, *System wartości przedsiębiorstwa* [w:] *Materiały z Ogólnopolskiej Konferencji 6–8 X 1999 r.*, „Firma i Rynek” 1999, nr 13, s. 71–75.

Kulturę organizacji buduje najczęściej jej właściciel i kierownictwo. Wydaje się, że dyrektor ma największy wpływ na to, jaka będzie „jego szkoła”, czy zapanuje w niej wojskowy rygor, przyjacielskie układy czy administracyjny regulamin.

Aby kierownictwo wyższej uczelni miało możliwości świadomego tworzenia klimatu organizacji, najważniejsze wydaje się rozwinięcie kanałów komunikacyjnych, poziomych, pomiędzy pracownikami, i przede wszystkim pionowych, opartych na relacji kierownictwo–pracownicy. Informacje dotyczące obecnej sytuacji, planów i strategii placówki muszą być szybko i sprawnie przekazywane. Wiele wysiłku należy włożyć także w integrację społeczności uczelni. Dyrekcja posiadająca jasną misję i wizję rozwoju szkoły czy uczelni, musi ją umieć przekazać i zachęcić do jej urzeczywistniania. Powinna także zastosować profesjonalne badania, które przyczynią się do wzrostu wiarygodnej wiedzy na temat dotychczasowego wizerunku szkoły, tak w oczach studentów, jak i pracowników szkoły oraz otoczenia zewnętrznego.

Nagłaśnianie sukcesów uczelni, dobrze prowadzone zarządzanie, w tym także PR, budowanie wyjątkowych sytuacji w szkole prowadzi do tworzenia mocnej tożsamości tej instytucji, a zarazem jej pozytywnego wizerunku. Kultura organizacji może wpływać na kulturę jej pracowników.

Wpływ kultury organizacji zależy od jej siły. O sile kultury organizacyjnej świadczą takie czynniki, jak:

1. Wyrzistość wyobrażeń przekazywanych przez kulturę. Im jaśniej nauczyciele, pracownicy szkoły mają sprecyzowane normy i wartości wyznawane przez daną kulturę, tym większy ma ona na nich wpływ. Jeśli misja czy wizja uczelni nie jest im znana lub nie jest przez nich rozumiana, zakorzenienie kultury organizacji okaże się bardzo słabe.

2. Stopień upowszechnienia kultury.

3. Stopień przyjęcia wzorów kultury oraz stosowanie ich nie tylko w czasie i miejscu pracy.

Aby wpływać na członków społeczności uczelni, w taki sposób, by przyjmowali i propagowali jej kulturę, kierownictwo ma do dyspozycji kilka narzędzi. Pierwszym, najważniejszym i najbardziej skutecznym jest chyba własny przykład. I tak szkoły prowadzone przez charyzmatycznych rektorów, dyrektorów zawsze przyjmowały ich wzór zachowania, myślenia, działania. Ważna też wydaje się możliwość wykorzystania przeróżnego rodzaju nagród czy ocen. Wprowadzane są zupełnie nowe narzędzia wpływu, takie jak środki oddziaływania wspólnoty: normy, ceremonie, obrzędy, rytuały.

Silna kultura jest ważnym elementem życia każdej społeczności. Już w latach pięćdziesiątych powstała koncepcja OD (Organizational Development), tłumacząca kulturą organizacji możliwości rozwoju.

Silna kultura wpływa także na zdecydowanie na obniżenie konfliktowości wśród nauczycieli. Dzięki silnej kulturze uczelni wzrasta również niepomniernie jej wewnętrzny i zewnętrzny wizerunek.

Obok silnych istnieją także kultury słabe. R. Hodgson⁹ wskazuje sygnały charakterystyczne dla kultur słabych (szkodliwych):

⁹ R. Hodgson, *Organizational Bureaupathy and How to Cure it*, „The Business Quarterly”, Autumn 1979.

- znaczna liczba pracowników nie wie, co powinna robić, jak ma to robić i dlaczego powinna to robić,
- wysoko wykwalifikowanym pracownikom mówi się, co powinni robić i w jaki sposób powinni wykonywać swoją pracę, podczas gdy oni doskonale to wiedzą,
- bardzo dobrzy pracownicy nie są odpowiednio wynagradzani,
- liderzy są odciągani od zadań właściwych na rzecz prac biurowych.

Reasumując, dzięki dobrej kulturze wewnętrznej uczelnia będzie:

1) dobrze zintegrowana – wspólnymi wzorami myślenia czy też wyznaczanymi wartościami,

2) jej pracownicy będą mieli wspólną płaszczyznę postaw wobec rzeczywistości, a zwłaszcza otoczenia społecznego, oraz

3) poczucie stabilizacji, wynikające z dobrej funkcji adaptacyjnej, pewnych wyuczonych i przyjętych wzorów radzenia sobie w sytuacjach nowych, zaskakujących – dzięki wypracowanym przez uczelnię odpowiednim wzorom postępowania.

Naukowcy przekonują, że kultura organizacji jest jednym z najważniejszych czynników wpływających na jej sukces. W. Schwartz i S.M. Davis¹⁰ uważają, że ustalone formy zakorzenione głęboko w kulturze organizacji mogą być dowodem, dlaczego firmy odnoszą sukcesy bądź upadają.

Ważne jest jednak, aby uczelnia zamknięta we własnej kulturze nie uległa alienacji, gdyż może to prowadzić do zawężenia jej celów i koncentrowania się na całości organizacji zamiast na jej działaniu.

Szkoły, uczelnie przyszłości muszą wytworzyć własną, silną kulturę, żeby zjednoczyć pracowników, mocno ich umotywować, tak aby czerpali radość z pracy i posiadali energię na podejmowanie nowych, trudnych, aczkolwiek potrzebnych zadań, aby umieli pokonywać powstające problemy, pełni wiary w możliwości własne i swojej uczelni. W takiej instytucji pracownik szkoły jest ceniony i szanowany, a jego prawa są zauważane, ma on też poczucie sprawstwa i wpływu na to, co dzieje się na uczelni, z którą się utożsamia i której wartości wyznaje.

Uczelnia powinna wiele wymagać, ale równie dużo dawać, być otwartą i elastyczną według potrzeb. Ważne jest też, żeby była innowacyjna, zachowując jednak własną, wypracowaną już silną kulturę.

Literatura

- Bereźnicki F., *Dydaktyka kształcenia ogólnego*, Oficyna Wydawnicza „Impuls”, Kraków 2001.
- Hofstede G., *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa 2000.
- Hodgson R., *Organizational Bureaupathy and How to Cure it*, „The business Quarterly”, Autumn 1979.
- Kłoskowska A., *Kultura masowa*, PWN, Warszawa 1994.
- Konarzewski K., *Sztuka Nauczania*, t. 2, PWN, Warszawa 1994.

¹⁰ W. Schwartz, S.M. Davis, *Matching Corporate Culture and Business Strategy*, „Organizational Dynamics”, Summer 1981.